
DESDOBRAMENTOS DO TAYLORISMO NO SETOR TÊXTIL – UM CASO, VÁRIAS REFLEXÕES

ARTIGO

Luiz Alex Silva Saraiva¹

Mestre em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Sergipe. Pesquisador do Grupo de Pesquisas sobre Gestão, Trabalho, Educação e Cidadania da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (GETEC-FACE/UFGM). Professor do Unicentro Izabela Hendrix da Igreja Metodista, do Centro Universitário de Belo Horizonte e da Faculdade Novos Horizontes de Ciências da Gestão. E-mail: lassaraiva@uol.com.br.

Vera Lúcia Novaes Provinciali

Administradora e Mestre em Sociologia Organizacional pela Iowa State University – USA. Especialista em Turismo. Professora Adjunto do Departamento de Administração da Universidade Federal de Sergipe. Consultora Organizacional em Desenvolvimento de Projetos Institucionais, Cultura Organizacional, Comportamento Organizacional, Cadeias Produtivas, Ética e Responsabilidade Social, e Turismo. Pesquisadora. Consultora do SEBRAE e de outras entidades. Coordenadora de Cursos de Pós-Graduação *lato sensu* em Turismo. E-mail: provinciali@infonet.com.br

RESUMO

São discutidas neste trabalho as consequências do taylorismo sobre os trabalhadores de uma empresa têxtil localizada em uma cidade brasileira de médio porte. Parte-se da pressuposição de que a concepção mecanicista é inadequada porque tanto o ambiente como o perfil dos empregados diferem dos da época em que a Administração Científica foi criada. Foram entrevistados 59 trabalhadores, que responderam a um questionário estruturado em seis dimensões para a observação do fenômeno. Os resultados encontrados confirmam a pressuposição inicial e também a ausência de uma política de gestão de recursos humanos. Foram encontrados, entre outros aspectos, trabalhadores desqualificados, desmotivados e com baixa remuneração, o que dificulta a modernização organizacional e demonstra as limitações do taylorismo nos dias atuais.

ABSTRACT

In this work consequences of taylorism on workers of a textile industry located at a Brazilian medium size city are discussed. We start from hypothesis that the current environment and worker are different from the beginning of last century, when scientific management was created, what makes the mecanicist conception of work not adequate anymore. 59 workers were interviewed with a structured questionnaire in six dimensions to observe the object. Findings confirm the initial hypothesis and also that there is not a human resources policy. We found unqualified and unmotivated workers, low wages, what makes organizational modernization difficult and shows limitations of taylorism nowadays.

¹ Os autores agradecem ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo financiamento da pesquisa “A divisão do trabalho e seus efeitos para o trabalhador e a produtividade: um estudo nas indústrias têxteis de Aracaju”, viabilizada pelo Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica da Universidade Federal de Sergipe.

1. INTRODUÇÃO

A questão da superação do taylorismo por modelos mais avançados de organização e gestão do trabalho tem sido objeto de acirrados debates entre especialistas de todo o mundo sobre as possibilidades efetivas de transformações no mundo do trabalho. Neste cenário, considerando-se a diversidade de posicionamentos, argumentos e estatísticas apresentadas de parte a parte, o que menos existem são certezas absolutas. Com o intuito de recolocar em pauta tal discussão, este trabalho discute as consequências da organização e gestão taylorista do trabalho, particularmente concentrando sua análise sobre os desdobramentos de tal paradigma produtivo na figura menos considerada por ele – o empregado.

Parte-se da pressuposição de que o homem atualmente encontrado nas atividades produtivas do setor industrial possui um perfil diferenciado do seu equivalente na época de criação da Administração Científica, e que por isto, e pelas demandas diferenciadas de mercado e de tecnologia, a manutenção de uma organização de trabalho com pressupostos mecanicistas é inadequada ante um contexto de instabilidade econômica.

Para analisar tal temática, examinou-se especificamente como os trabalhadores de uma empresa do setor têxtil brasileiro percebem os desdobramentos do taylorismo. Após resgate histórico para elucidar os aspectos principais do trabalho, e caracterização da alienação implícita nos modelos racionalistas, é feita uma discussão dos procedimentos metodológicos empregados para a realização do estudo. Em seguida, serão apresentados os principais resultados obtidos e as considerações finais sobre o tema.

2. TAYLORISMO – UM POUCO DE HISTÓRIA

A chamada Revolução Industrial produziu consequências que alteraram profundamente a estrutura da sociedade ocidental, especialmente a organização das empresas capitalistas. A invenção de máquinas capazes de produzir mais e melhor que qualquer homem impulsionou o incipiente processo

de industrialização na Europa e na América do Norte. Particularmente nos Estados Unidos, a vitória dos Estados do norte na Guerra Civil não significou o espraio do seu modelo industrial, embora houvesse abundância de matéria-prima, de mão-de-obra não especializada², um mercado potencial para os produtos industrializados, e a distância geográfica da tensa Europa garantisse condições ideais a um desenvolvimento maciço da indústria local.

Os hábitos adquiridos pelas corporações de ofício medievais mantinham-se firmes, com os operários controlando o processo produtivo e a gerência das fábricas, já que não existia por parte da administração qualquer conhecimento sobre a forma mais adequada de o trabalho ser executado³. As modificações eram necessárias para adaptar as fábricas aos novos tempos, pois além de alterações estruturais para aumentar a capacidade de produção, cumpria reorganizar o trabalho. Neste cenário, surge a Administração Científica⁴ – um conjunto de princípios baseado na busca constante pela máxima eficiência, que pôde ser obtida por meio da divisão

² O perfil do trabalhador não especializado era composto de “imigrantes ou sulistas que tinham como experiência de vida as condições desumanas, vividas em seus países de origem, ou a ‘escravidão’ nas propriedades rurais do sul. Logo, indivíduos com poucas aspirações profissionais, sociais e alienados quanto aos direitos a melhores condições de trabalho”. (RODRIGUES, 1994:29). Nada mais adequado, portanto, aos moldes tayloristas de organização do trabalho.

³ De acordo com DRUCKER (1992), sua base de poder era o controle que detinham de um aprendizado de cinco ou sete anos, sendo para isso muito bem pagos – melhor que muitos técnicos daquela época e três vezes mais que o “homem de primeira classe” de Taylor. Não é de admirar que a negação de Taylor, do mistério do ofício, enfurecesse aqueles “aristocratas da mão-de-obra”, que a viam como subversão e heresia.

⁴ Apesar do esforço demonstrado por Taylor para fazer das suas conclusões afirmações realmente científicas, faltam-lhes, segundo BRAVERMAN (1987:83), as características de uma verdadeira ciência porque “suas pressuposições refletem a perspectiva do capitalismo com respeito às condições da produção. Ela parte do ponto de vista da gerência de uma força de trabalho refratária no quadro de relações sociais antagônicas. Não procura descobrir e confrontar a causa dessa condição, mas a aceita como dado inexorável. Entra na oficina como representante de uma caricatura de gerência nas armadilhas da ciência”.

do trabalho e da conseqüente especialização do operário. Foram criadas técnicas para uma melhor administração, voltada para a produção individual, como base para um maior e melhor desempenho global da indústria.

A administração científica sustentava-se em três pilares. O primeiro, a dissociação entre o processo de trabalho e as especialidades dos trabalhadores, extinguiu gradualmente a crença de que o trabalhador era uma espécie de senhor de um conhecimento tradicional, e de métodos e procedimentos deixados a seu critério. A primeira implicação da adoção deste princípio é que não seriam mais necessários anos a fio para o aprendizado de um ofício tradicional, uma vez que as tarefas poderiam ser rapidamente ensinadas e os trabalhadores devidamente capacitados para executá-las em pouco tempo, e que, doravante, a gerência teria conhecimento e autoridade para dizer como e em que ritmo o trabalho deveria ser executado; a segunda implicação é que, a partir desse momento, qualquer trabalhador, desde que demonstrasse aptidões físicas e/ou mentais, poderia executar qualquer tarefa na fábrica, bastando para isso que fosse considerado adequado ao cargo, o que implodiu o modelo vigente à época, assinalando o início do domínio da gerência sobre os trabalhadores.

O segundo princípio é uma decorrência do primeiro: diz que todo possível trabalho cerebral deveria ser banido da oficina e centralizado no departamento de planejamento ou de projeto (BRAVERMAN, 1987). A primeira implicação do divórcio entre concepção e execução das tarefas é que a ciência do trabalho não mais deveria ser desenvolvida pelo trabalhador, mas pela gerência. Com isto, decretou-se o fim da era de poder exacerbado dos artesãos e definiu-se que o planejamento é atribuição gerencial. A segunda implicação é que essa separação entre planejamento e ação atrofia o desenvolvimento da personalidade, em conseqüência da monotonia do trabalho (SANDRONI, 1994), o que leva à alienação do indivíduo, que apenas executa tarefas planejadas por outros, muitas vezes sem saber qual a finalidade da atividade desempenhada.

O terceiro princípio, de que seria uma necessidade absoluta para a gerência adequada a imposição ao trabalhador da maneira rigorosa pela qual o trabalho deve ser executado (BRAVERMAN, 1987), revela que a atividade essencial da gerência é o planejamento dos elementos do processo de trabalho. A gerência deve, assim, utilizar esse monopólio do conhecimento para controlar cada fase do processo de trabalho e seu modo de execução.

A utilização de mão-de-obra abundante, barata e não especializada passou a ser amplamente viável mediante a organização do trabalho em tarefas simples e previamente definidas, e possibilitou o florescimento da indústria norte-americana. Assumiu-se o controle do processo produtivo e houve aumento substancial da produtividade e da produção, com a utilização desse recurso⁵ (RODRIGUES, 1994). Tal processo, entretanto, não ocorreu sem turbulências. Além da rejeição ao modelo nos meios acadêmicos e sindicatos, o taylorismo elevou o desgaste físico do trabalhador a níveis até então impensados. Expostos à exaustiva jornada de trabalho, proposta por esse modelo de organização do trabalho⁶, os operários passaram a se desgastar física e psicologicamente para o alcance das elevadas quotas de produção.

Pode-se, a partir daí, perceber a alienação em sua forma mais clara: os operários, de tão empenhados em manter-se dentro dos padrões de produção, preocupados em executar as suas superespecializadas tarefas, pouco se relacionavam com os colegas de trabalho. Aliás, a individualização das tarefas era um dos objetivos desse paradigma produtivo, uma vez que TAYLOR

⁵ Com a aplicação dos princípios tayloristas inicialmente na Bethlehem Steel Company, em 1911, houve ganhos de escala impressionantes: um número de trabalhadores muito menor (redução de 76,67%), um aumento de produtividade de 270% por homem/dia e um aumento salarial da ordem de 63,47% (BRAVERMAN, 1987).

⁶ CORRÊA e SARAIVA (2000) confirmam que embora haja tentativas de proposições alternativas ao modelo mecanicista de organização do processo de trabalho, seu papel é fundamental no desenvolvimento da organização moderna, porquanto boa parte da própria concepção de organização do processo de trabalho está associada ao taylorismo.

(1990), criador da Administração Científica, afirmava que o “contato social” é um fator que estimula a vadiagem – uma visão bastante pessimista da natureza humana e das relações interpessoais num ambiente de trabalho. Daí o ritmo a que os operários estavam expostos evidenciar a preocupação com a produtividade e também com o isolamento dos homens como “unidades autônomas” umas das outras, pois assim, especializados, rápidos, silenciosos e obedientes, seriam mais produtivos.

Após a individualização das atividades ter sido considerada como meio de elevar a produtividade, o desempenho humano tornou-se apêndice da máquina industrial⁷. O operário passou a ser visto como uma engrenagem da grande máquina em que se materializava a fábrica, e o seu lado humano, suas necessidades psicológicas, sociais, afetivas foram ignoradas em função da fixação por eficiência. Isso fez com que a habilidade específica do operário perdesse o seu valor, e ele fosse “transformado numa simples força produtiva, monótona, que não necessita de qualquer esforço intelectual” (MARX, 1987:46). Estabeleceu-se, então, um ciclo no qual a administração fixava altas quotas de produção a serem atingidas por operários que temiam perder seus empregos (uma vez que as funções deixaram de exigir qualificações especiais) e cumpriam um ritmo intenso de atividade, o que culminou num gradativo estado de alienação pelo (e para o) trabalho.

3. A ALIENAÇÃO E SUA COMPLEXIDADE

A palavra alienação, que vem do latim *alienatio*, dependendo do enfoque possui diferentes significados:

“tem um significado **jurídico** (transferência ou venda de um bem ou direito), um significado

⁷ Em um contexto que não valoriza a cidadania, a ausência de consciência coletiva da maior parte da população solidifica o domínio de grandes parcelas da população, de forma sistemática, por uma pequena parcela, que faz um revezamento periódico nas posições de poder (SALES, 1994). O mesmo raciocínio se aplica à empresa.

psicológico (*dementia, insania*), um significado **sociológico** (dissolução do laço entre o indivíduo e os outros) e um significado **religioso** (dissolução do laço entre o indivíduo e os deuses).”⁸ (BOUDON e BORRICAUD, 1993: 21).

A noção de eficiência, que norteou todo o trabalho de Taylor, fez com que se afrouxassem os laços corporativistas com os quais os operários mantinham atadas as linhas de produção, ao mesmo tempo em que dava origem a uma nova escala de valores, com base na qual os indivíduos passaram a estabelecer uma associação entre fadiga decorrente do trabalho e aumento da dignidade do homem, ou seja, exatamente por ser exaustivo é que o trabalho deveria ser valorizado. A intensificação do ritmo das tarefas, a partir da racionalização produtiva, transformou o trabalho no centro da vida das pessoas. Segundo LIMA (1988: 73), “todas as outras dimensões da existência estão a ele submetidas, ou simplesmente perderam a importância”. A forma adquirida pelo trabalho, depois de Taylor, favorece a alienação do trabalhador, pois

“ao dedicar-se de forma compulsiva ao trabalho, o indivíduo evita entrar em contato com alguns sentimentos considerados incômodos e dolorosos: a fadiga excessiva, associada ao esforço físico ou mental para realizar as tarefas, a pressa constante para cumprir os horários, a rotina, as normas a serem obedecidas, etc. Ao se adaptar a esse sistema, torna-se extremamente fácil fugir de si mesmo.” (LIMA, 1988: 76).

A alienação é uma das mais perversas consequências trazidas pelo taylorismo ao trabalhador. Quando o trabalho passou a ter um caráter moral intrínseco, segundo o qual quanto mais exaustiva a sua natureza, maior o valor do trabalhador, o capitalismo encontrou condições extremamente favoráveis para a disseminação dos seus valores. Percebe-se, com a intensificação do

⁸ O significado que apresenta relevância para o presente estudo é o sociológico, que, em razão da abrangência do termo, trata a alienação como perda tanto da capacidade crítica do trabalhador como da visão global do processo produtivo.

ritmo de trabalho que se instalou em todos os ramos de atividade, que não são as pessoas saudáveis e satisfeitas as mais úteis e produtivas para o sistema, “e sim, aquelas mais neuróticas e infelizes. Quanto mais alienado for o indivíduo, mais interessante ele se torna para o nosso sistema produtivo.” (LIMA, 1988:76). Isso leva a crer que quanto mais o trabalhador é especializado, maior é a sua alienação, pois ele naturalmente tende a isolar-se do ambiente que o circunda.

Este isolamento é evidenciado: pela perda da visão global do processo produtivo, uma vez que o operário executa apenas uma fração do processo de produção, desconsiderando a presença de outros indivíduos e de outras fases que o precedem e o sucedem; pela perda da capacidade de atribuir sentido à tarefa, de compreendê-la e associá-la a um processo maior; pela precariedade das relações no trabalho, ou seja, há um enfraquecimento dos laços sociais associados ao desempenho das atividades profissionais, que resulta na alienação dos trabalhadores. A autonomia também está diretamente ligada à alienação, pois quanto maior a autonomia do trabalhador, menor tende a ser sua alienação; a especialização da tarefa é diretamente proporcional à alienação, pois quanto maior a especialização, maior tende a ser a alienação. O desempenho no trabalho, finalmente, visa ao alcance de metas e ao reconhecimento e recompensas de acordo com os resultados obtidos, de forma que um trabalhador com elevado desempenho percebe oportunidades efetivas de progressão e integração na organização, reduzindo, com isso, a alienação – embora se saiba que um trabalhador que consegue atingir seus resultados com periodicidade possivelmente abre mão de outras dimensões relevantes da sua vida.

Que o taylorismo é uma realidade ainda observada em alguns setores industriais menos dinâmicos é um ponto que quase não se discute (MOTTA, 1996). “Se o taylorismo não existe hoje como uma escola distinta deve-se a que, além do mau cheiro do nome, não é mais propriedade de uma facção, visto que seus ensinamentos fundamentais tornaram-se a rocha viva de todo projeto de trabalho.” (BRAVERMAN, 1987: 84). Se no contexto da época de sua criação essa

corrente foi considerada adequada e necessária, pois os resultados foram notáveis – os custos da mão-de-obra caíram verticalmente e os operários receberam mais ao produzir o triplo (CLUTTERBUCK e CRAINER, 1993) –, nos dias atuais tal modo de organização do trabalho parece não encontrar espaço nas organizações contemporâneas.

Vislumbra-se um cenário diferente daquele do início do século XX, pois já existe uma sólida experiência industrial, a qualidade de vida da população aumentou, há um maior fluxo de produtos, serviços e capitais entre os países do mundo, as pessoas têm mais lazer, cultura e informação etc. Mas o que essas mudanças ocasionaram em termos de modificações na forma pela qual o trabalho é executado? Para responder a tal questão foi tomada como exemplo uma organização industrial, conforme a seguir descrito.

4. METODOLOGIA

Optou-se pelo estudo de caso como técnica de pesquisa, em razão das dificuldades de realização de uma pesquisa ampla sobre todas as empresas existentes no setor têxtil brasileiro com os recursos de que se dispunha. Sua utilização é indicada pela possibilidade de aprofundamento da análise e de visualização empírica dos conceitos. STAKE (1994) ressalta, contudo, que essa não é uma opção metodológica, mas uma escolha do objeto a ser estudado. Para TRIVIÑOS (1987), o estudo de caso “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma *unidade*⁹ que se analisa profundamente.”.

Neste trabalho foi pesquisada uma organização do ramo industrial, localizada em uma cidade de médio porte do Brasil. A Tecelagem do norte¹⁰ é uma empresa familiar, com quase oitenta anos de existência. Foi fundada em meados da década de 30, na cidade de Aracaju, e desde a sua fundação permanece sob controle da família Moraes¹¹. Os processos de modernização tecnológica na empresa

⁹ Grifo do autor.

¹⁰ Nome fictício da organização estudada.

¹¹ Nome fictício da família controladora da organização estudada.

não ocorreram de forma dinâmica, e, mesmo com toda a pressão verificada em razão da abertura de mercado no início da década de 90, a empresa permaneceu com um parque industrial relativamente defasado¹². No que se refere à produção, esta empresa pode ser classificada como uma indústria têxtil integrada, possuindo os setores de fiação, tecelagem e acabamento. Na época da realização da pesquisa, contava com aproximadamente 312 empregados ocupando funções de caráter operacional e gerencial. Destes, 59 integraram a amostra da pesquisa, um percentual de aproximadamente 19% da mão-de-obra da empresa, e quase 7% do total de pessoas formalmente empregadas no setor têxtil da cidade de Aracaju.

A indústria têxtil foi escolhida como objeto de estudo por sua importância econômica e por apresentar características fundamentais para um estudo desta natureza¹³. Além disto, a modernização acelerada pela qual esse setor passou na última década gera inúmeras possibilidades de análise sobre o processo efetivo de modernização¹⁴, em virtude do embate entre as novas demandas ambientais e as tradições locais. Por ser um setor industrial bastante antigo, um dos responsáveis pelos primórdios da industrialização nacional, deparou, depois de anos de proteção governamental, com um processo radical de abertura da economia ao comércio internacional. Assistiu-se a um processo de concentração, com significativa elevação na quantidade de empresas falimentares e pré-falimentares do setor, que, para não desaparecer diante da maciça concorrência de produtos importados, notadamente provenientes do sudeste asiático, teve de rever suas estratégias

organizacionais. Para se ter uma idéia das dimensões do que está sendo discutido, 26% das empresas do setor encerraram suas atividades entre 1990 e 1997, o que foi sentido de forma mais significativa nos ramos de fiação (redução de 53%), tecelagem (queda de 52%) e beneficiamento (redução de 53%) (BRITTO, 1999).

As organizações industriais que conseguiram reagir à abertura da economia brasileira ao mercado internacional fizeram uso de investimento maciço em tecnologia aplicada ao processo produtivo – pois a intensidade do uso de equipamentos de base microeletrônica “constitui uma importante evidência do processo de modernização empresarial, devido à importância estratégica destes equipamentos no interior do sistema produtivo” (BRITTO, 1999:1176) – e também de investimento em tecnologias de gestão, para alcançar formas mais efetivas de administrar a estrutura, a tecnologia, os processos e a mão-de-obra. De acordo com BRITTO (1999:1177), por sua variedade, tais ferramentas “podem se adaptar às especificidades do contexto industrial no qual são introduzidas, convertendo-se em importante fator de incremento de competitividade”.

As empresas optantes pelo investimento em tecnologia produtiva, na sua maior parte grandes empresas, de acordo com COSTA (2000), preocuparam-se em reduzir a defasagem tecnológica proveniente do período de proteção comercial, o que não ocorreu de forma homogênea, pois a difusão de inovações tecnológicas dá-se tanto mediante a coexistência de empresas que operam em diferentes estágios tecnológicos, como pelo fato de em uma única planta existirem equipamentos pertencentes a gerações distintas. Desta maneira, os investimentos em tecnologia não foram homogêneos, e nem mesmo poderiam sê-lo, haja vista a diversidade do parque industrial têxtil nacional. Como salienta VASCONCELLOS (1995), a realidade organizacional brasileira, em seu conjunto, resultou numa convivência entre o moderno e o arcaico, uma das nossas características empresariais.

No que se refere à gestão, a introdução de novas tecnologias parece não ter acompanhado as práticas produtivas, pois, de acordo com CARVALHO e

¹² Para maiores detalhes a respeito do acirramento da competição no setor têxtil, *vide* SARAIVA, PIMENTA e CORRÊA (2001b).

¹³ No caso deste estudo, refere-se à dimensão e complexidade adequadas para a observação do fenômeno da divisão do trabalho. Um estudo desta natureza em indústrias que não apresentassem porte semelhante dificultaria a análise das variáveis acima, em razão de suas complexidades e características.

¹⁴ Para maiores detalhes a respeito da modernização do setor têxtil, *vide* SARAIVA, PIMENTA e CORRÊA (2001a).

BERNARDES (1996), a ênfase nas empresas brasileiras é colocada antes na adoção de técnicas do que em mudanças de maior envergadura na organização e gestão, e poucas são as que têm avançado no sentido de adoção de inovações nas políticas de Recursos Humanos e de Relações Industriais que acompanhem as técnicas oriundas de outros contextos. Contudo, conforme salienta CHAGAS (1997), a implantação de novas tecnologias de base microeletrônica tem provocado um significativo impacto na força de trabalho do parque industrial brasileiro e nos modelos de gestão empresarial adotados¹⁵.

Por todos esses fatores, estudos nessa área mostram-se não apenas relevantes como oportunos. Adotou-se como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado com opções de resposta em uma escala de 7 pontos, previamente testado com 10 empregados de perfil semelhante ao dos entrevistados, para verificar a clareza, precisão dos termos, validade e confiabilidade do instrumento. O questionário integra seis dimensões compostas de variáveis selecionadas para medir o fenômeno organizacional observado. São elas: Autonomia do trabalhador, Especialização da tarefa, Desempenho no trabalho, Significação da tarefa, Relações no trabalho e Visão global do processo produtivo. Além disto, foram colhidos depoimentos de caráter complementar às questões formuladas no próprio questionário, para subsidiarem uma análise mais aprofundada das questões.

Seguiu-se uma abordagem-padrão de contato com a empresa. Inicialmente houve uma reunião com seus dirigentes para explicar a natureza da pesquisa, seguida de um encontro com todos os pesquisados para esclarecer a natureza da pesquisa e

seus objetivos. Por fim, foram realizados encontros individuais para a coleta de dados. Foram utilizados um *software* para o tratamento dos dados quantitativos coletados, e procedimentos estatísticos elementares que subsidiassem a análise, descrita a seguir.

5. O PROCESSO PRODUTIVO DA INDÚSTRIA TÊXTIL

Para que a questão dos desdobramentos do taylorismo se torne mais clara, é preciso discorrer sobre o processo produtivo da indústria têxtil. A fabricação de fios e tecidos planos¹⁶, que constitui o principal ramo da produção têxtil, é composta de três etapas principais: fiação, tecelagem e acabamento. O processo produtivo tem início com a abertura dos fardos de algodão, principal matéria-prima utilizada¹⁷, e a retirada de impurezas maiores. O algodão segue, então, para os batedores, onde a limpeza continua, e destes às cardas, que encerram a subetapa com a separação e estiragem das fibras. As fibras, reunidas em fitas, sofrem uma operação de duplicação e nova estiragem nos passadores, para serem paralelizadas. Neste ponto, o processo pode seguir dois caminhos, dependendo do tipo de fio a ser obtido: cardado ou penteado¹⁸. Terminada a etapa de fiação¹⁹, os fios seguem para a tecelagem,

¹⁶ A malharia e a confecção constituem também importantes ramos da produção têxtil.

¹⁷ Os fios também podem ser obtidos de outras fibras naturais (lã), de fibras artificiais (viscose) e de fibras sintéticas (náilon, poliéster, acrílico).

¹⁸ Para a obtenção do fio cardado, “o algodão (fita) irá alimentar a maçarocadeira e passará pelas operações de afinamento, paralelização e torção, sendo preparado, assim, para o filatório. No filatório, o pavio oriundo da maçarocadeira é transformado em fios que, enrolados em embalagens, são conduzidos para as conicaleiras. Estas representam, portanto, o último momento da etapa de fiação e a transferência do fio para embalagens de tamanho e peso adequados para o uso a ser requerido posteriormente. Por outro lado, a produção de fios penteados (de qualidade superior), antes de repetir as seqüências acima descritas para os fios cardados, incorpora o uso de duas outras máquinas, as reunideiras e as penteadeiras. Destinadas a uma limpeza mais apurada das fibras e à eliminação das fibras curtas, possibilitam, desta forma, a obtenção de um fio mais fino e uniforme” (COSTA, 2000:36).

¹⁹ O fio constitui um produto final e já pode ser comercializado.

¹⁵ Conforme argumenta MARQUES-PEREIRA (1995:23), “a implementação das novas formas organizacionais parece condizente com uma cidadania restrita que se institucionaliza nas reformas do sistema político e da política social; isso, para não dizer que ambas se reforçam mutuamente”. Adiciona ao comentário anterior que “as novas formas de organização da empresa, que a economia industrial erige como forma de eficiência produtiva, são, sem dúvida, condição necessária para uma inserção internacional menos pauperizante do que no passado, mas nem por isso são condição suficiente.” (MARQUES-PEREIRA, 1995:9).

“que consiste basicamente no entrelaçamento dos fios da trama (sentido longitudinal) com os fios do urdume (sentido transversal).” (SENAI, 1987:15). Na tecelagem, os fios são, inicialmente, conduzidos para as espuladeiras, cuja função é transferi-los para embalagens especiais (espulas) que contêm os fios da trama. Paralelamente, as urdideiras produzem os rolos de urdume, que, após passarem pelas engomadeiras, seguem para os teares²⁰. A etapa de acabamento objetiva atribuir características definitivas (brilho, suavidade, cor) aos fios e tecidos. Esta etapa apresenta uma grande variedade de possibilidades, dependendo da natureza da fibra ou do tipo de acabamento a ser efetuado. Algumas operações características desta etapa são a navalhagem (corte das pontas dos fios), a chamuscagem (eliminação dos pêlos dos tecidos), o alvejamento (obtenção da cor branca no tecido) e a estamparia (formação de desenhos pela aplicação de pigmentos e corantes).

Em relação à inovação tecnológica, a indústria têxtil se apresenta como uma das menos sujeitas a mudanças e o seu processo de fabricação mantém-se bastante semelhante àquele estruturado durante a primeira revolução industrial, quando ainda se organizava em manufatura. Uma importante inovação ocorre, porém, no século XX, com o desenvolvimento das fibras artificiais, produzidas a partir da celulose, e das fibras sintéticas. O aparecimento destas fibras possibilitou uma maior diversidade de produtos e uma considerável elevação da produtividade, já que as fibras químicas (artificiais ou sintéticas) possuem resistência superior. Outras importantes inovações surgem com o aparecimento do filatório *open-end* e do tear sem lançadeira²¹. Vale ressaltar que a difusão de inovações tecnológicas no setor tende a ocorrer de

forma bastante heterogênea. Esta heterogeneidade se expressa tanto na coexistência de empresas que operam em diferentes estágios tecnológicos, como, em uma única planta, no uso de equipamentos pertencentes a gerações distintas.

5.1. Categorias profissionais envolvidas no processo produtivo

As principais categorias profissionais envolvidas no processo de fabricação têxtil são representadas pelos trabalhadores da produção, da manutenção, da supervisão da manutenção e da supervisão da produção. Os trabalhadores da produção são os responsáveis diretos pelas tarefas de abastecimento de matéria-prima, descarregamento do produto acabado e emenda do produto em processamento. Cada trabalhador é responsável pela vigilância de um determinado número de máquinas e o ritmo de trabalho depende da rapidez com que identificam e solucionam os problemas que surgem.

Entretanto, a incorporação de mecanismos de base microeletrônica tem permitido que grande parte das tarefas, anteriormente efetuadas pelos trabalhadores da produção, seja realizada de forma automática. Estas inovações trazem a possibilidade de mudanças radicais, uma vez que os trabalhadores sofrem um deslocamento para tarefas de controle e monitoramento de automatismos. Tais transformações tendem a imprimir ao processo de produção têxtil uma dinâmica mais próxima daquela dos processos contínuos, e a definir duas importantes tendências: a redução no número de trabalhadores diretamente ligados à produção e a necessidade de que eles passem a dominar um sistema de signos, visto que parte das responsabilidades se transfere para o acompanhamento dos sinais emitidos pelos novos equipamentos (CARUSO, 1990:80).

A função dos supervisores da produção²² é controlar as tarefas dos operadores de máquinas e de seus auxiliares, mantendo assim o ritmo de produção previamente estabelecido. A expansão da automação microeletrônica também trouxe, para

²⁰ Os teares são equipamentos responsáveis pelo entrelaçamento dos fios oriundos das espuladeiras (fios da trama) com os fios oriundos das engomadeiras (fios do urdume), o que dá origem à produção do tecido (COSTA, 2000).

²¹ Estas duas máquinas possibilitaram a elevação da produtividade por meio da eliminação de subetapas dos processos de fiação e tecelagem, além de se mostrarem de 3 a 5 vezes mais produtivas que seus equivalentes convencionais (filatório de anéis e tear com lançadeira) (SENAI, 1987:22).

²² Esta categoria inclui os contramestres, mestres e supervisores.

este grupo, mudanças na natureza do trabalho, pois reduziu a necessidade de vigilância ao indicar e identificar automaticamente a ocorrência de problemas (CARUSO, 1990, p.85).

Os trabalhadores da área de manutenção, por sua vez, podem ser divididos em quatro tipos: mecânico de manutenção, supervisor de manutenção mecânica, eletricista de manutenção e supervisor de manutenção elétrica. Caruso observa que as inovações técnicas têm produzido um efeito ambíguo no trabalho destes profissionais, visto que ao mesmo tempo em que incorporaram aos equipamentos uma maior complexidade técnica, também facilitaram o diagnóstico de disfunções (CARUSO, 1990:90). Em todo caso, estes profissionais apresentam um nível de qualificação mais elevado do que o exigido daqueles profissionais envolvidos diretamente na produção, e requerem das empresas um tratamento diferenciado, por ser mais difícil o enquadramento de suas tarefas de acordo com os preceitos de rotinização e simplificação do taylorismo/fordismo.

5.2. O perfil dos trabalhadores

Embora o setor têxtil tradicionalmente empregue um contingente expressivo de mulheres, o trabalhador da empresa têxtil pesquisada, em sua maioria, é do sexo masculino (54,2%). Em geral, as mulheres são discriminadas por várias razões, entre elas a responsabilidade e vinculação familiar, conforme diversos trabalhos a esse respeito, como os de HIRATA (1998a; 1998b) e de CÂMARA e CAPPELLIN (1998). Possivelmente, o elevado percentual de homens nessa empresa seja explicado pelos argumentos de CORRÊA (1998a; 1998b) a respeito da submissão simbólica masculina a empregos que antes eram atribuídos à mão-de-obra feminina, pelo fato de que a questão da insegurança “é elemento definidor de formas de vida” no Brasil (TELLES, 1993: 17).

O baixo nível de escolaridade dos empregados (76,2% dos entrevistados possui somente o primeiro grau) implica dificuldades para a realização de atividades mais complexas e responsabilidades mais amplas, com conseqüente prejuízo às iniciativas de descentralização na produção, e esconde uma realidade ainda mais cruel: além de receberem

menos, por não terem estudado apropriadamente, esses operários também são elementos facilmente descartáveis pelo fato de dominarem tarefas que, por seu reduzido grau de complexidade, podem ser rapidamente ensinadas a outras pessoas.

Quase todos os entrevistados (95%) recebem como remuneração um valor compreendido entre um e dois salários mínimos, e 20,3% recebem apenas um salário mínimo por mês. Isto reflete uma política de desvalorização do trabalho operário no setor pesquisado. Entre outros aspectos, o baixo nível de qualificação da mão-de-obra termina completando um ciclo vicioso, no qual baixos níveis de escolaridade levam a baixa remuneração, que por sua vez não estimula maior qualificação, e assim por diante. Assim, o que pode representar vantagem para a empresa a curto prazo, em termos de redução de custos, seguramente é um obstáculo significativo ao processo de modernização produtiva.

Mais da metade dos empregados (54,2%) tem renda familiar de até dois salários mínimos, única fonte de renda da família e motivo de insatisfação generalizada, também em razão da baixa qualidade de vida, além de reforço das condições de dependência do trabalhador em relação à organização.

Do total de entrevistados, 76,3% trabalham há menos de 10 anos na empresa. O tempo médio de trabalho na empresa, de apenas 7 anos, e o fato de 47,5% dos entrevistados ter menos de 5 anos na empresa confirmam a informação de que a empresa pesquisada possui alta rotatividade de pessoal, uma vez que os operários podem ser facilmente substituídos em razão da superespecialização.

5.3. A autonomia dos trabalhadores

Com relação à autonomia para a tomada de decisões no trabalho, 74,6% dos entrevistados informaram não possuir qualquer tipo de autonomia neste sentido, pois todas as decisões estão concentradas na gerência, o que ratifica a vigência do princípio da separação entre concepção e execução de tarefas, e faz dos trabalhadores dessa empresa “recursos humanos”, literalmente. Essa análise é corroborada por 83,1% dos entrevistados, que declararam não possuir qualquer tipo de

liberdade nesse sentido. Além das restrições à tomada de decisões, aproximadamente 60% dos entrevistados afirmaram não ter autonomia para a execução do trabalho, embora quase a metade dos entrevistados tenha concordado em que a iniciativa e o julgamento pessoal são absolutamente necessários para o exercício das suas funções.

5.4. A especialização da tarefa

Quanto ao nível de conhecimento global do processo produtivo, 62,7% dos entrevistados afirmaram conhecer apenas parte da linha de produção, a diretamente relacionada à sua área de trabalho. Já 81,4% dos entrevistados informaram que a qualidade do trabalho que estão realizando pode ser verificada com a sua simples execução, o que reforça o isolamento, ou amplia a comunicação apenas com finalidade técnica, desumanizada; isto é evidenciado por 76,3% dos entrevistados, que consideraram que conseguem executar de forma correta o trabalho sem precisar falar com outras pessoas. E tal trabalho é simples e repetitivo, na opinião de 91,5% dos empregados. De tal forma vêem seu trabalho como uma espécie de adestramento, que aproximadamente 51% deles alegaram que, com a divisão do trabalho, qualquer pessoa pode aprender em pouco tempo a executar as mesmas tarefas.

5.5. O desempenho no trabalho

Quase a metade dos entrevistados (49,2%) afirmou que a sua produtividade aumenta quando são devidamente orientados por seus superiores, o que reforça o uso da comunicação estritamente para a melhoria do desempenho. Dos entrevistados, 71,2% declararam não precisar de prazos extras para o cumprimento das suas quotas de produção. Isto indica que o ritmo de trabalho cotidiano é tão intenso – e a intensidade é constante (86,4% informaram que o seu volume de trabalho é constante) – que impede o acúmulo de trabalho, ao mesmo tempo que permite deduzir que há uma dedicação expressiva ao trabalho. Este dado é confirmado pelo expressivo percentual de 91,5% dos entrevistados, que afirmaram não haver qualquer espécie de atraso no trabalho realizado. A dedicação ao trabalho, contudo, não implica

necessariamente recompensas. Quase 80% dos entrevistados declararam que a empresa não promove os empregados mais produtivos – é necessário estar alinhado com a ideologia da empresa²³. O resultado é que boa parte dos entrevistados considerou os supervisores despreparados para o cargo, não tecnicamente – uma vez que todos já foram funcionários da produção, e por isso conhecem o trabalho a fundo –, mas gerencialmente. A constante pressão por uma produção cada vez mais elevada leva os operários a cometerem falhas e pode até mesmo ocasionar acidentes.

5.6. A significação da tarefa

Ao analisar a significação da tarefa, identificou-se que, embora com relação à importância intrínseca do trabalho 57,6% dos entrevistados tenham assegurado que seu trabalho não tem muito significado e importância, a maioria deles consegue visualizar a importância de sua contribuição para a empresa (91,6% das respostas). Tais respostas, ao invés de demonstrarem aparente contradição, descortinam um aspecto interessante: há contribuições efetivas para a empresa, ainda que o trabalho seja elementar. Em outras palavras, ainda que repetitivo e simplificado, o trabalho é realizado com afinco, o que reforça os argumentos de LIMA (1988). As empresas só terão bons resultados se tratarem bem seus empregados, para 98,3% dos entrevistados. Um percentual de 64,3% aprecia o trabalho da maneira como está organizado, o que demonstra certo conformismo com o modelo vigente (CHAUÍ, 1989), ainda que ele não seja

²³ É freqüente entre os pesquisados a alegação de que por mais que se esforcem para a superação das altas quotas de produção, não há reconhecimento por parte da gerência, que promove sempre não os mais produtivos, mas os que têm mais “afinidade” com a política adotada pela organização. As promoções baseadas em conceitos subjetivos prejudicam o desempenho organizacional como um todo.

exatamente um modelo invejável de relação profissional²⁴.

5.7. As relações no trabalho

Com respeito às relações no trabalho, embora 61,0% dos entrevistados tenham assegurado que seu trabalho exige contato com outras pessoas, isto não é considerado pela organização do trabalho, pois 56% conseguem trabalhar isoladamente, sem cooperar com outras pessoas, o que revela que as necessidades sociais não são consideradas na atual forma de organização do processo de trabalho. Um aspecto interessante é que há um certo espírito de coleguismo para 72,8% dos entrevistados, confirmado pelo percentual de 69,5% que declarou haver cooperação de seus colegas e aumento da produtividade, contrariando os pressupostos de TAYLOR (1990) sobre os efeitos negativos do contato social. Do total de trabalhadores, 54,3% sentem-se inseguros a respeito do seu desempenho, em razão do restrito fluxo de comunicação com os gerentes, o que é confirmado pelo percentual de 61,1% que negou que a divulgação do desempenho dos empregados esteja disponível freqüentemente. O interessante é que 67,7% dos entrevistados afirmaram que são avaliados periodicamente, o que indica que a alienação se verifica já a partir das esferas gerenciais, que não tornam públicos os desempenhos dos empregados, reservando a si um “espaço efetivo de opressão sobre os assalariados” (ZARIFIAN, 1991:129), prática que pode tornar-se um obstáculo para a organização.

5.8. A visão global do processo produtivo

A maioria dos entrevistados (78%) assegurou que a empresa não oferece boas oportunidades de treinamento, o que demonstra reduzida preocupação com a capacitação de pessoal e uma certa miopia gerencial, pois a mão-de-obra qualificada tende a encarar os desafios com maior habilidade para

²⁴ Pelas informações coletadas, podemos afirmar que o modelo desta empresa aproxima-se bastante da analogia de GARCIA (1999:150) para a gestão de recursos humanos na maioria das empresas brasileiras: a cenoura e o chicote, representando respectivamente os extremos estímulo e punição, com “forte presença do chicote e pouca cenoura nas empresas brasileiras, pois há controle em excesso e incentivo de menos”.

superá-los, além de ser um fator fundamental para a obtenção de ganhos contínuos de produtividade²⁵. Tal miopia é confirmada pelo percentual de 61,1% que concordou com o fato de que os gerentes sabem que o trabalho realizado é importante, mas nem por isso valorizam os trabalhadores adequadamente, o que pode gerar desmotivação, conforme análise de LÉVY-LEBOYER (1994).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi constatado um quadro preocupante na empresa analisada, formado não apenas pelo atraso tecnológico das máquinas, equipamentos e instalações, mas principalmente pelo equivocado posicionamento da administração, particularmente no que se refere aos trabalhadores. Os métodos convencionais de organização do trabalho conferem pouca atenção aos aspectos humanos, essenciais a um desempenho adequado de qualquer atividade produtiva²⁶.

É visível a ausência de uma política bem definida de recursos humanos que valorize os trabalhadores e os incentive a se empenhar para alcançar bons resultados na execução de suas tarefas. Ao que tudo indica, os pressupostos tayloristas continuam sendo preservados, o que é um equívoco, considerando-se que o homem dos dias atuais apresenta um perfil bastante distinto daquele do início do século XX. A aplicação de tais princípios agrava muito as já

²⁵ Deve-se atentar, contudo, que a educação profissional, sob esse ângulo de análise, permanece envolta em questões de cunho estratégico, uma vez que a própria noção de qualificação atende em primeiro lugar aos interesses organizacionais e só posteriormente aos interesses dos trabalhadores (SARAIVA, 2001).

²⁶ Como afirma MCGREGOR (1980), se as práticas da Administração Científica fossem deliberadamente calculadas para frustrar as necessidades humanas – o que não é, naturalmente, o caso – dificilmente poderiam obter melhores resultados. Neste sentido, o que ratifica o esgotamento do modelo taylorista de organização do trabalho é a constatação de que as conseqüências das práticas coercitivas ocasionam danos profundos na personalidade dos indivíduos e no clima organizacional, gerando manifestações comportamentais inadequadas e inadaptadas, quer do ponto de vista individual, quer do ponto de vista grupal (KANAANE, 1995), como é o caso da alienação.

demasiadamente desgastadas relações entre trabalhadores e empregadores, e por isso não surpreende a constatação de que para muitos assalariados o trabalho parece uma forma de punição. Uma vez que essa é a percepção que têm do trabalho, não se pode esperar que eles se sujeitem a uma punição maior do que a necessária (KANAANE, 1995).

É cada vez mais palpável a necessidade de reorganização do trabalho, que passa a se impor como um pré-requisito absoluto para a sobrevivência das organizações ainda baseadas nas relações tayloristas de produção. Além da necessidade de mudança propriamente dita, é extremamente difícil para o atual modelo de administração, implantado sobre o rigoroso pilar do controle, manter os níveis de produtividade conseguidos até o momento e competir com outras organizações que adotaram novas técnicas de gestão com base na valorização do ser humano. O reconhecimento das deficiências existentes, inclusive das que se referem ao aspecto humano, é um primeiro passo para a adoção de uma postura empresarial mais condizente com o ambiente ao qual as organizações atuais estão expostas.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOUDON, R. e BORRICAUD, F. *Dicionário crítico de sociologia*. São Paulo: Ática, 1993.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista*. 3.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.
- BRITTO, J. Modernização produtiva e evolução do emprego e qualificação profissional na indústria têxtil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, 6, Belo Horizonte. *Anais*. Belo Horizonte: ABET, 1999. v.2.
- CÂMARA, C. e CAPPELLIN, P. Gênero, trabalho e cidadania nos anos 90. Contribuições para atualizar o referencial teórico. In: ABRAMO, L. e ABREU, A. R. P. (Orgs.). *Gênero e trabalho na sociologia latino-americana*. São Paulo; Rio de Janeiro: ALAST, 1998.
- CARUSO, L. A. *Difusão da tecnologia microeletrônica e modificações nas relações de trabalho: implicações para a formação Profissional*. Dissertação (Mestrado em Economia). Rio de Janeiro: Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1990.
- CARVALHO, R. Q. e BERNARDES, R. Reestruturação industrial, produtividade e desemprego. *São Paulo em perspectiva*, São Paulo: SEADE, v.10, n.1, p.53-62, 1996.
- CHAUÍ, M. *Conformismo e resistência*. 4.ed. São Paulo: Brasiliense, 1989.
- CLUTTERBUCK, D. e CRAINER, S. *Grandes administradores: homens e mulheres que mudaram o mundo dos negócios*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.
- CORRÊA, M. L. A modernização na indústria têxtil e os condicionantes da formação profissional. *Trabalho e educação*, Belo Horizonte: NETE/UFMG, n.3, p.161-184, jan./jul. 1998a.
- _____. Novas tecnologias, gestão e subjetividade política: matéria para reflexão sobre a formação profissional do país. *Educação em revista*, Belo Horizonte: FAE/UFMG, n.28, p.7-25, dez. 1998b.
- CORRÊA, M. L. e SARAIVA, L. A. S. Organização do processo de trabalho. In: FIDALGO, F. e MACHADO, L. (Orgs.). *Dicionário da educação profissional*. Belo Horizonte: NETE/FAE/UFMG, 2000.
- COSTA, E. R. B. *Reestruturação produtiva e processo de trabalho na indústria brasileira: o caso do setor têxtil*. Dissertação (Mestrado em Economia). Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 2000.
- GARCIA, F. C. A crise asiática e os desafios da concertazione social no Brasil. . In: PIMENTA, S. M. (Org.). *Recursos humanos: uma dimensão estratégica*. Belo Horizonte: UFMG/ FACE/ CEPEAD, 1999.
- HIRATA, H. Reorganização da produção e transformações do trabalho: uma perspectiva

- norte/sul. In: CARVALHO NETO, A. M. e CARVALHO, R. A. A. (Orgs.). *Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90*. Belo Horizonte: IRT/PUC-MG, 1998a.
- _____. Reestruturação produtiva, trabalho e relações de gênero. *Revista latinoamericana de estudios del trabajo*, São Paulo: [S.n.], n.7, p.5-27, 1998b.
- KANAANE, R. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas, 1995.
- LÉVY-LEBOYER, C. *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1994.
- LIMA, M. E. A. O significado do trabalho humano. In: CARVALHO, A. O. (Org.). *Administração contemporânea: algumas reflexões*. Belo Horizonte: UFMG, 1988.
- MCGREGOR, D. *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- MARQUES-PEREIRA, J. *Flexibilidade do trabalho e desenvolvimento no México: as lições do boom econômico da região fronteira dos Estados Unidos*. São Paulo: FUNDEP, 1995. Texto para discussão IESP n.24.
- MARX, K. *Trabalho e capital assalariado*. 4.ed. São Paulo: Global, 1987.
- MOTTA, P. C. D. Nem tudo o que reluz é ouro: o just in time e o mito da superação do taylorismo. *Caderno CRH*, Salvador: UFBA, n.24/25, p.69-108, jan./dez. 1996.
- RODRIGUES, M. V. C. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1994.
- SALES, T. Raízes da desigualdade social na cultura política brasileira. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo: ANPOCS, n.25, p.26-37, jun. 1994.
- SANDRONI, P. (Org.). *Novo Dicionário de Economia*. 2.ed. São Paulo: Best seller, 1994.
- SARAIVA, L. A. S. *Discursos e práticas de gestão em uma empresa do setor têxtil de Minas Gerais*. Dissertação (Mestrado em Administração). Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 2001.
- SARAIVA, L. A. S., PIMENTA, S. M. e CORRÊA, M. L. Faces do discurso empresarial no setor têxtil mineiro. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo: PPGA/FEA/USP, v.8, n.2, p.41-56, abr./jun. 2001a.
- _____. Globalização, reestruturação produtiva, transformações na indústria têxtil mineira. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, 7, *Anais*. Salvador, ABET, 2001b.
- SENAI. Serviço Nacional da Indústria. *Indústria têxtil: inovações técnicas e qualificação do trabalho*. Rio de Janeiro: SENAI, 1987.
- STAKE, R E. Case studies. In: DENZIN, N K. e LINCOLN, Y S. (Orgs.). *Handbook of qualitative research*. Thousand oaks: Sage, 1994.
- TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica*. 8.ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- TELLES, V. S. Pobreza e cidadania: dilemas do Brasil contemporâneo. *Caderno CRH*, Salvador: UFBA, v.19, p.8-21, jul./dez. 1993.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- VASCONCELLOS, J. G. M. O coronelismo nas organizações: a gênese da gerência autoritária brasileira. In: DAVEL, E. P. B. e VASCONCELLOS, J. G. M. (Orgs.). *“Recursos” humanos e subjetividade*. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1995.
- ZARIFIAN, P. Trabalho e comunicação nas indústrias automatizadas. *Tempo Social*, São Paulo: FFLCH/USP, v.3, n.1-2, p.119-130, 1991.

8. OBRAS CONSULTADAS

- BECKER, H. S. *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. 4.ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

- CHAGAS, E. K. S. Gestão social: da automação à reestruturação produtiva industrial. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: FGV/EBAPE, v.31, n.5, p.177-194, set./out. 1997.
- DEDECCA, C. S. Racionalização, poder e trabalho. *Novos estudos*, São Paulo: Cebrap, n.46, p.93-112, nov. 1996.
- DRUCKER, P. *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada no século*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- FREDDO, A. C. O discurso da alienação nas organizações. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: FGV/EBAPE, v.28, n.1, p.24-33, jan./mar. 1994.
- LEITE, M. P. e POSTHUMA, A. C. Reestruturação produtiva e qualificação: reflexões sobre a experiência brasileira. *São Paulo em perspectiva*, São Paulo: SEADE, v.10, n.1, p.63-76, 1996.
- LIMA, M. E. A. *O equívocos da excelência: as novas formas de sedução da empresa*. Petrópolis: Vozes, 1995.

ANEXO: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

1	2	3	4	5	6	7
Bastante	Razoavelmente	Ligeiramente	Incerta	Ligeiramente	Razoavelmente	Bastante
Imprecisa						Precisa

QUESTÕES	1	2	3	4	5	6	7
1. O seu trabalho exige que você entre em contato com outras pessoas.							
2. Você tem liberdade para tomar decisões sobre o que fazer e como fazer o seu próprio trabalho.							
3. Os seus gerentes e colegas freqüentemente falam com você sobre o modo como você realiza o seu trabalho.							
4. Seu trabalho exige muita cooperação com outras pessoas.							
5. A simples execução do seu trabalho serve para mostrar como você está se saindo na sua realização.							
6. O seu trabalho é simples e repetitivo.							
7. O trabalho pode ser realizado do jeito certo por uma só pessoa, trabalhando sem falar ou perguntar a outras pessoas.							
8. Os seus superiores quase nunca lhe dizem como você está se saindo no seu trabalho.							
9. Seu trabalho não lhe deixa tomar iniciativas ou fazer um julgamento pessoal.							
10. Seus superiores lhe falam sempre sobre o que eles pensam a respeito do seu desempenho no trabalho.							
11. Seu trabalho lhe fornece oportunidades de executá-lo da forma que você achar melhor.							
12. Seu trabalho não tem muito significado e importância na maioria dos casos.							
13. As ordens do seu chefe garantem uma maior quantidade e qualidade do seu serviço num mesmo espaço de tempo.							
14. As empresas só terão bons resultados se tratarem bem os seus empregados.							
15. Você não precisa trabalhar horas extras para realizar suas tarefas.							
16. A sua empresa dá promoções aos empregados que são eficientes.							
17. Você conhece todas as etapas do seu trabalho, até o produto final.							
18. Você está em dia com o seu trabalho.							
19. Seu trabalho é importante para a sua empresa.							
20. A sua carga de trabalho geralmente é a mesma.							
21. Você pode decidir sobre os assuntos que afetam o seu trabalho.							
22. O seu trabalho possibilita que você tome decisões.							
23. O seu trabalho não pode ser executado por qualquer pessoa.							
24. Você gosta do seu trabalho do jeito que ele é.							
25. Geralmente você gosta de vir trabalhar.							
26. A sua empresa oferece boas oportunidade de treinamento.							
27. A sua empresa sabe que o seu trabalho é importante.							
28. Você conhece as metas do setor onde trabalha.							
29. No seu grupo de trabalho há um bom espírito de coleguismo.							
30. Os seus colegas cooperam com você.							